

د. حسان هشام

أ. علوط الباتول

جامعة الجلفة

## مقدمة :

تحتاج المجتمعات الحديثة في هذا العصر إلى أن تراجع نظمها وأساليبها ومناهجها، وأن تضع نظاما وأساليب جديدة لمواجهة متطلبات العصر، فتطور التعليم أو إصلاحه لا يؤدي ثمرة نافعة إلا إذا كان وفقا لخطط واضحة في التطوير والإصلاح. والتطوير عادة يقصد به مجموعة التغييرات التي تحدث في نظام تعليمي لزيادة فعاليته أو جعله أكثر استجابة لحاجات المجتمع الذي ينشأ فيه، وقد يكون التطوير جذريا يشمل أهداف النظام التعليمي وخطته ومناهجه الأمر الذي يرقى به إلى مستوى الإصلاح الشامل، أو يكون جزئيا ويشمل جانبا أو جزئية من النظام مما يجعله تجديدا كإدخال مستحدثات في الإدارة أو المناهج أو الخطط.

ان الجامعة الجزائرية تشهد تحولا كبيرا يعتبر الأهم والأصعب منذ إنشائها وهذا مع ما تعرفه من تحول فرضته المعطيات الدولية باتجاه الجامعة من النظام الكلاسيكي إلى نظام الجديد (ليسانس، ماستر، دكتوراه)

## تحولات وتغيرات:

هناك تحولات وتغيرات بدأت تفرض نفسها على المجتمعات وأغراضها وأهدافها وإستراتيجيتها، مما انعكست بدورها على نواحي الحياة في كافة المجتمعات وتمثلت في ظهور النظام العالمي الجديد، ومن أهم هذه التحولات والتغيرات التي انعكست على كافة مؤسسات المجتمع وعلى رأسها الجامعات ما يلي:

## الثورة العلمية والتكنولوجية والتواكب مع مستحدثاتها:

والسمة الرئيسية لها هو اعتمادها على المعلومات المتجددة بصفة مستمرة ومصدرها العقل الإنساني ذاته، وهو محور اهتمام التعليم بوجه عام والجامعي على وجه الخصوص. ومن الجدير بالذكر أن تكنولوجيا المعلومات الحديثة تقدم أبعادا وإمكانات واسعة لتطوير التعليم والنهوض به، بل يمكنها أن تحدث ثورة في التعليم ذاته، ولعل من المتطلبات

التربوية لمواجهة الثورة المعلوماتية التكنولوجية توفير المناخ الجامعي لإعداد أفراد قادرة على استخدام معطيات تلك الثورة المعلوماتية.

### التكتلات الاقتصادية:

ولعل من ابرز سمات تلك التكتلات هو التأكيد على النزعة التنافسية على أساس من أعمال الفكر والتميز، الأمر الذي يتطلب في المقام الأول إعداد الفرد المنتج المميز، وهذا بدوره يقع على عاتق النظم التعليمية بوجه عام فلا بد من إعداد الفرد القادر على المنافسة على أساس من الجدارة والتميز والذي يحقق روح التنافس بين الأفراد، ولعل ذلك يتطلب في المقام الأول أفراد قادرة على إدارة التكنولوجيا والتعامل معها، بالإضافة إلى التعمق في التخصص.

كل ذلك يلقي على كاهل التعليم الجامعي مسؤوليات متزايدة لوضع أنسب الحلول لمواجهة تلك التكتلات والتعامل معها، ومن الجدير بالذكر أن كثير من الجامعات الأوروبية والفرنسية والأمريكية بدأت في تطوير برامجها وأساليبها وإطاراتها بشكل يسمح لها بالتعامل مع متطلبات التغيرات المستقبلية التي تواجهها.

### الخصخصة:

إن حركة الخصخصة ظاهرة عالمية وإن اختلفت أساليب التطبيق ومعدلات السرعة في تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص من دولة إلى أخرى، وصاحب هذه الظاهرة تغير النظرة السياسية العامة إلى النشاط الخاص، فأعلنت مبادئ تحفز القطاع الخاص على زيادة نشاطه في الكثير من القطاعات والمرافق، ومنها قطاع التعليم على كافة مراحل ومستوياته.

ويرى كثير من الاقتصاديين أن حل المشكلات المالية التي تواجه قطاع التعليم في العديد من دول العالم يتمثل في تخصيص التعليم. ولعل خصخصة التعليم نمت نموا ملحوظا في العديد من بلدان العالم خلال العقدين أو الثلاثة عقود الأخيرة، فقد تزايد عدد مؤسسات التعليم الخاص وتضاعف عدد طلابها.

وتتطلب الخصخصة إعادة النظر في كافة الفلسفات القائمة سواء السياسية أو الاقتصادية، الأمر الذي يتطلب دائما تنظيم الإداريين في الحكومة والقطاع الخاص مع الأخذ في الاعتبار معايير ضمان الجودة التعليمية.

مما سبق يمكن القول أن بعض هذه التحولات والمتغيرات قد تبدو متشابهة ومتداخلة مع بعضها البعض، الأمر الذي يدعونا إذا ما أريد للجامعات أن تقوم بدورها كاملا في التطوير ومجابهة التحديات أن نتبين واقع الجامعات وما يحيط به من مشكلات ملحة تؤثر في الحاضر والمستقبل.

### إطلالة عل واقع التعليم الجامعي:

فيما يلي إطلالة سريعة على بعض المشكلات التي يعاني منها التعليم الجامعي في الجزائر، والتي لا بد من أن نتعامل معها ونتعرف على أسبابها ومسبباتها، إذا ما أريد تطوير التعليم الجامعي تطويرا جادا، لأن معرفة الواقع قد تسهم في تصور المستقبل للجامعة، ومن أهم تلك المشكلات ما يلي:

#### 1- بيروباثولوجية الإدارة :

من المعلوم أن القوانين التي تحكم المؤسسات التعليمية الجامعية هي في الغالب قوانين صدرت منذ فترة زمنية طويلة على الرغم من تطوير بعضها، إلا أن روحها بقيت على حالها مقيدة للعمل وقائلة لآلية مبادرات أو جهود تطويرية، والمتأمل في أطوال الإدارة الجامعية يجدها تتطوى على مصادر شتى من التوترات والشد سوء على مستوى الكلية أو الجامعة.

#### 2- الاعتماد المطلق للجامعة على ميزانية الدولة:

نظرا لأن الاعتمادات المالية للجامعة هي في الغالب ما تخصصه الدولة للجامعات وتكاد تكون المصدر الرئيسي إن لم يكن الوحيد لتحويل كافة الأنشطة داخل الجامعة، وعلى الرغم من وجود بعض الوحدات ذات الطابع الخاص والتي تمارس أنشطة داخل الجامعة، إلا أن إيراداتها غالبا ما تذهب لدفع مكافآت وغيرها. وعلى الرغم من بحث مؤسسات التعليم الجامعي عن مصادر ثابتة للتمويل ، التعليم التجاري بلغات مثلا، مما جعلها تفرض مصروفات على طالب هذه الخدمات باعتبارها خدمات إضافية ولكنها في الغالب لم تعوضها عما تعانيه من القصور المالي.

#### 3- تقليدية البرامج الجامعية:

والملاحظ أن المقررات الدراسية في غالبية الجامعات غير مترابطة مع بعضها البعض وأحيانا متناقضة، وغالبا لا تسمح للطلاب بالتفكير أو الابتكار، ولا تؤهل الطلاب إلى كيفية التعامل مع التحديات والمتغيرات التي تسود ثقافة العالم.

#### 4- تدني مستويات الأداء الجامعي:

ولعل ذلك يتضح للكثير أن طلاب الجامعات غالبا ما يعتمدون على كتاب مقرر للمادة، أو محاضرات مكتوبة، بالإضافة إلى أن الامتحانات غالبا ما تقيس القدرة على الحفظ بعيدة تماما على قياس أي مستويات للتفكير، الأمر الذي يؤدي في الغالب إلى انخفاض الكفاءة الخارجية كأمر حتمي لانخفاض مستوى الكفاءة الداخلية.

5- غياب نظم ومعايير تقييم الأداء لموائمة التعليم الجامعي وضمان جودة مخرجاتها، حتى يتم الكشف عن جوانب القصور بها أو تدعيم إيجابياتها، الأمر الذي يجعل الدولة تفكر في إعداد مشروع إنشاء هيئة مستقلة لتقويم الأداء.

6- سيادة ثقافة الأفراد داخل الجامعة وغياب ثقافة النظم عند تغيير القيادات سواء على مستوى الإدارة العليا في الجامعة أو الإدارة على مستوى الكليات أو الأقسام.

7- الهوة بين مؤسسات التعليم الجامعي ومؤسسات الإنتاج الحكومية والخاصة، وبالتالي الخصومة بين البحث والتطوير في الوقت الذي ارتبط فيه التطوير بالبحث في العالم المتقدم حيث لم يعد هناك بحث بلا استخدام، كما لم يعد هناك تطوير بلا بحث، والمتابع للجامعات ومؤسسات الإنتاج يجد أن كل منهما يسير في طريق بعيد عن الآخر.

#### 8- ضعف توظيف المستحدثات التكنولوجية في الإدارة الجامعية:

والملاحظ أن التعليم من أبطأ الميادين في المجتمع استجابة لهذه المستحدثات مقارنة بميادين أخرى نظرا الضياع الوقت في متابعة الأعمال الجامعية ومحدودية ساعات العمل، بجانب ضغوط العمل على العاملين من كثرة المهام التي كان من اليسير تنفيذها ومتابعتها إذا ما توفر نظام حديث يوفر المال والوقت والجهد. ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن جودة الإدارة واستخدامها للمستحدثات التكنولوجية يؤثر بلا شك في جودة التعليم الجامعي.

#### "رؤى مقترحة" لتطوير التعليم الجامعي

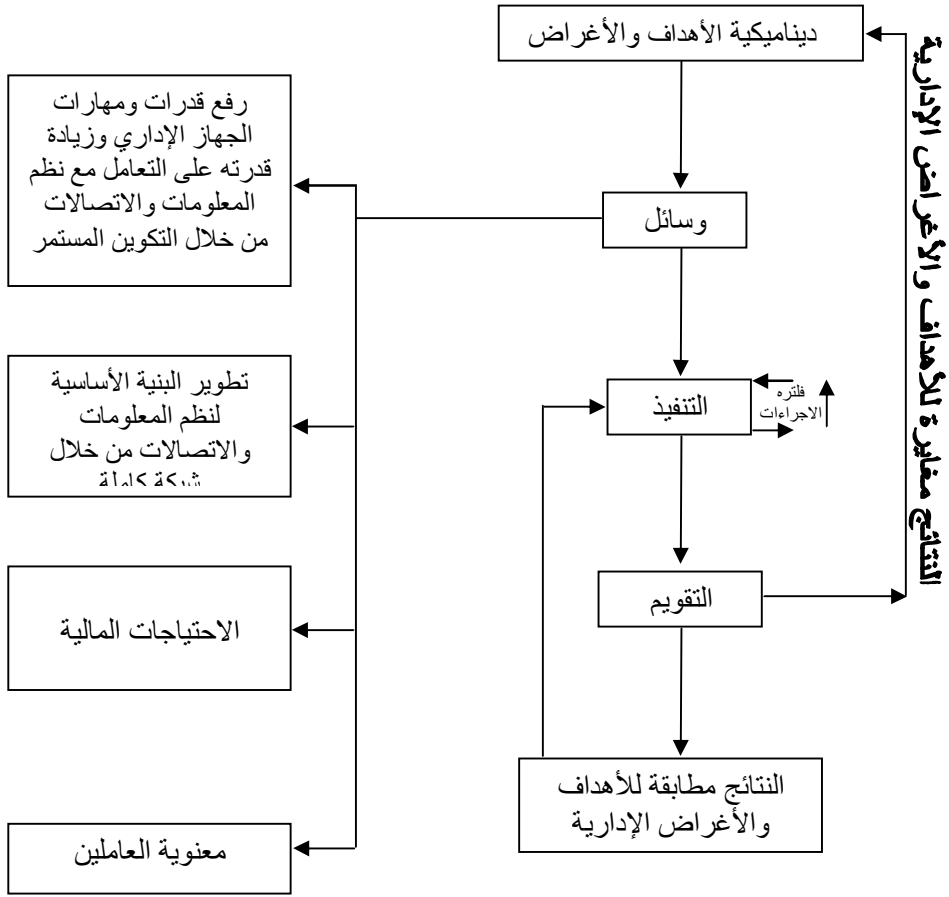
هناك مسلمة تقودنا إلى هذه الرؤى وهي أن الإدارة الجيدة هي التي ينتج عنها تطوير جيد، والمتابع للجامعة يجد أن الهيكل التنظيمي يضم جانبين متلازمين متكاملين في منظومة واحدة، أولهما (الأكاديميون) أساتذة الجامعات، والثاني (الإداريون) وهو الجهاز

الإداري والفني المنوط به ممارسة الأنشطة الإدارية بالجامعة على مستوى الإدارة العامة وأجهزتها المتخصصة.

والمتأمل في الهيكل التنظيمي يلاحظ أن الوحدات الإدارية بالجامعة أصبحت في تزايد مستمر عددا وتعدادا، كما يلاحظ أيضا من الهيكل التنظيمي للجامعة وجود أجهزة متتالية رأسيا ينحصر دورها في الإشراف على أنشطة تنفيذية تمارس من أجهزة أدنى، الأمر الذي من شأنه يؤدي إلى ازدواج وتكرار الاختصاصات بين أفراد الجهاز الإداري بالجامعة، وأمثلة ذلك مديرية الدراسات العليا والبحوث بالجامعة والكليات والإدارة العامة للدراسات العليا والبحوث. وغالبا ما تهتم قيادات الإدارية بحث العاملين على إتباع الأسلوب الرسمي النمطي في أبسط الإجراءات الإدارية، إضافة إلى أن مسؤوليات العمل لدى الجهاز الإداري غير واضحة وغير ثابتة، وفي ضوء ما سبق يمكن وضع رؤية لتطوير العمل بالجهاز الإداري للجامعة باعتباره أحد أقطاب تطوير العمل الجامعي.

#### أولا - رؤية مقترحة لتطوير العمل الإداري بالجامعة:

فيما يلي رؤية مقترحة لتطوير العمل الجامعي بالجامعة يتضح في الخطوات المبينة بالشكل التالي:



من الشكل السابق يمكن إلقاء الضوء على الرؤية المقترحة لتطوير العمل الإداري بالجامعة في المحاور التالية:

- المحور الأول: ديناميكية الأهداف والأغراض الإدارية.
- المحور الثاني: وسائل التنفيذ.
- المحور الثالث: التنفيذ.
- المحور الرابع: التقويم

#### أولاً - ديناميكية الأهداف والأغراض الإدارية:

تمثل أهم السمات التي يمكن أن تميز قائد العمل الجماعي عن غيره من الأفراد الآخرين في أداء مهام عمله، حيث يمثل تحديد الأهداف أهم القضايا الإدارية بالنسبة لأيئة منظمة، فالأهداف الإدارية حتما تختلف عن الأهداف الجامعة، لأن مجموعة الأهداف الإدارية

للجامعة تشتق من هدف واحد من أهداف الجامعة - بعد ترتيب أولوية هذه الأهداف - ثم بعد ذلك تحول الأهداف الإدارية إلى أغراض إدارية.

والأغراض الإدارية هي جزء مشتق من الهدف الإداري - لأن الهدف الإداري يوضع بشكل عام ومن الصعب قياس إنجازها - فمثلا يوضع الهدف الإداري "تعيين إطارات من الأساتذة" ويشمل عدة إجراءات إدارية من حصر الوظائف المطلوب شغلها والإعلان عنها، وفرز طلبات الالتحاق، وإبلاغ المرشحين لتولي الوظائف إلى أن تنتهي بتوجيه المرشح لعمله، والخطوات السابق ذكرها يطلق عليها أغراض إدارية، أي أن الهدف الإداري "تعيين إطارات" والأغراض المشتقة هي الخطوات التي يجب إتباعها حتى يتم التعيين.

وبالتالي لابد أن يرتفع صوت الفعل عن صوت القول، وأن يتم تحقيق الأهداف بصورة أكثر سرعة وأكثر دوران في العمل بدلا من الخطوات الحالية التي يمكن أن تختصر في خطوات بسيطة لمراعاة الجانب الإنساني في الإدارة.

#### ثانيا - وسائل التنفيذ:

لا بد أن تكون كافية لتنفيذ الأهداف والأغراض، لأن الأهداف مهما كانت واضحة والأغراض مهما كانت محددة يتعثر تنفيذ تلك الأهداف والأغراض، وفيما يلي عرضا لوسائل التنفيذ:

1- رفع قدرات ومهارات الجهاز الإداري وزيادة قدرته على التعامل مع تقنيات المعلومات والاتصالات، من أجل مسايرة التطورات العلمية والتكنولوجية، لأن أي وظيفة بالجامعة تتطلب قدرا من المعارف والمهارات والقدرات العقلية والسمات الشخصية، ولابد على الجامعة أن ترتقي بمستوى الأداء لأجهزتها، وبالتالي لابد أن تتوسع في برامج التدريب للعاملين بالأجهزة الإدارية، الأمر الذي من شأنه أن يرفع حتما قدرات ومهارات وأداء العاملين.

2- تطوير البنية الأساسية لنظم المعلومات والاتصالات للجامعة من خلال شبكة كاملة تغطي كامل منظومة العمل الجماعي، بالإضافة إلى إنشاء مراكز لتقديم الخدمات التعليمية تعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات. ويمكن البدء مثلا باستخدام البريد الإلكتروني في أعمال الإدارات بدلا من تبادل المراسلات والخطابات والأوراق لعدة أسابيع، كما يمكن تصنيف الملفات الخاصة بالعمل

الإداري وحفظها والتعامل معها اليكترونيا، أو تبادل المعلومات بين الإدارات على الخط.

ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن المهمة الرئيسية للتنظيم الإداري بالجامعة تتلخص في تقديم الخدمات الإدارية بكفاءة أعلى ولعل ذلك لا يتسنى إلا بوجود مراكز المعلومات الإدارية بالجامعة.

### 3- الاحتياجات المالية:

يجب على الجامعة أن تلجأ إلى منهجية النظم في تقدير احتياجاتها بحيث تتبع تلك الاحتياجات من أهدافها كما ونوعا، أي مراعاة الاحتياجات المالية لكل هدف من الأهداف الإدارية للجامعة، الأمر الذي يتطلب عند إعادة ميزانية الجامعة إتباع منهجية علمية إدارية مبنية على أسس يتفق عليها مع جهات التمويل مسبقا والجهاز المركزي للمحاسبات على ألا تتبالغ الجامعات في الميزانيات التي تتطلبها كما يجب على الجامعة أن ترشد في مصادر التمويل التي تأتي من المراكز ذات الطابع الخاص وألا تتبالغ في أجور أنشطتها، أي لابد من الدعوة إلى الترشيح الإداري وجعل الإدارة الجامعية أكثر كفاءة.

### 4- معنوية العاملين:

مما لا شك فيه أن هدف الإدارة في أي جامعة هو أن يقوم الأفراد العاملين بأداء الأهداف الإدارية بأيسر الطرق وأقل التكلفة وأقصر وقت ممكن، لأن العاملين هم محور عمل الإدارة، لذا يجب على التنظيم الإداري بالجامعة ألا يغفل عن الطبيعة الإنسانية لهؤلاء عند التعامل معهم سواء في تشريع النظم أو القوانين أو اللوائح أو التعليمات، نظر لأن حاجة العاملين لا تقف عند حد تأمين الاحتياجات المادية فقط، ولكن تتعداها إلى وجوب تحقيق الشعور بالانتماء الوظيفي، ولا غلو في ذلك فإن السلبية حينما تنتشر في جسد التنظيم الإداري تفقده القدرة على الحركة بالاهتمام بمعنويات العاملين جانب إيجابي يجب على الأجهزة الإدارية العليا في الجامعة مراعاته، لأن إغفاله يقلل من إنتاجية العاملين.

### ثالثا - التنفيذ:

ويقصد به اتخاذ الإجراءات لتنفيذ الأهداف والأغراض الإدارية والتي مهما كانت دقيقة، ومهما وفر لها من وسائل تنفيذ، فلا بد أن تتم وفق الخطوات المرسومة لها. ومن هنا يرى الباحث أنه لابد على قيادات العمل الجماعي من التعرف بصفة دورية على آراء الأساتذة والعاملين بالجهاز الإداري بالنسبة لأهداف وأغراض العمل الإداري، وما الإجراء الذي

يمكن تبسيطه بما لا يخل بسير العمل، وما الخطوات التي يمكن استبعادها، وما هو الأسلوب الأمثل لأداء مختلف الأعمال مع الجهاز الإداري بما لا يستهلك وقت وجهد أعضاء هيئة التدريس. وتسمى تلك الخطوات باسم "غربة الإجراءات الإدارية" أي تخفيف أو استبعاد الإجراءات الإدارية الذي لا حاجة له، والذي يستهلك وقت وجهد الجامعة.

#### رابعاً - التقويم:

من الضروري بكان وضع "أدلة للعمل الإداري" للجامعة يتم فيه تحديد مهام ومسؤوليات كل وحدة إدارية، لأن إدارة العمل الجامعي تنطوي على مجموعة من الممارسات الإدارية من أهمها خطط وبرامج العمل، وتحسين تكلفة الأداء، الأمر الذي يستلزم أن تخضع مخرجات العمل الإداري "للتقويم الشامل دورياً للتأكد من أن العمل يسير وفقاً لأهداف الجامعة، وأن الأغراض الإدارية قد تم اشتقاقها بصورة سليمة من هذه الأهداف وتقويم العمل الإداري يفيد حتماً في تحسين الاتصالات الإدارية، ويمد قادة العمل الإداري الجامعي بأدوات وسبل من أجل التخطيط السليم، بالإضافة إلى أنه يساعد في مزولة الرقابة كعملية إدارية من حيث تقييم الأداء لمعرفة نقاط الضعف والعمل على تفاديها، وتدعيم جوانب القوة في منهجية العمل.

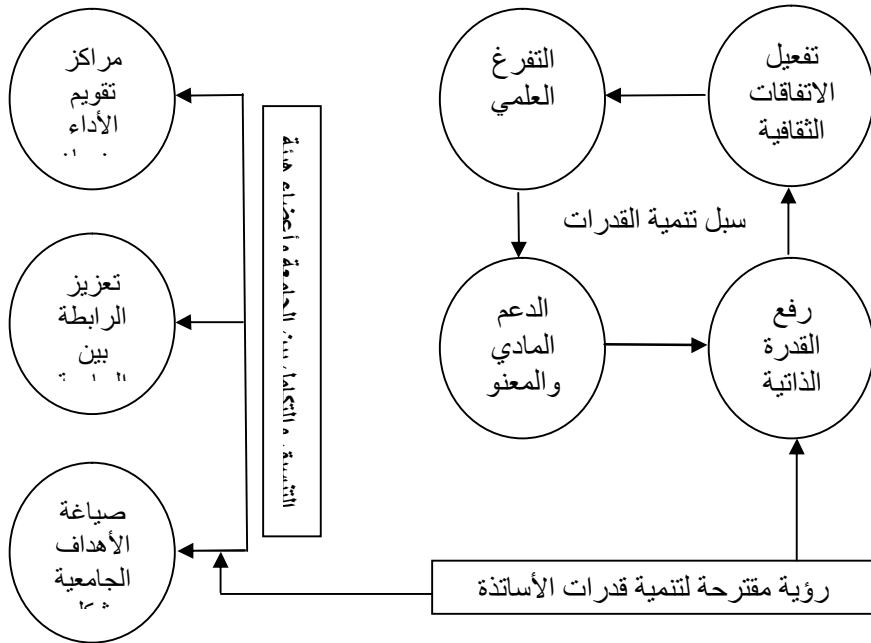
#### ثانياً - رؤية مقترحة لتنمية قدرات الأساتذة:

يجب ألا يغيب عن أذهاننا أن أي إنجاز في جامعة يتوقف على عطاء أعضاء هيئة التدريس لدورهم الهام في تحقيق الجامعة لأهدافها، بالإضافة على أنه عليهم استشراف المستقبل والتعامل مع آلياته، وفيما يلي رؤية مقترحة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من خلال محورية هما:

##### المحور الأول: سبل تنمية قدرات الأساتذة

##### المحور الثاني: التنسيق والتكامل بين الجامعة والأساتذة

وتتضح هذه الرؤية في الشكل التالي:



**المحور الأول:** سبل تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. وتتحصر تلك السبل في النقاط التالية:

- 1- تفعيل الاتفاقات مع الجامعات الأوروبية والأجنبية بشكل إجراء مع تبادل الأساتذة معهم لفترات محددة للمشاركة في النشاطات التدريسية والبحثية والعلمية، والوقوف على الجديد في نواحي الحياة المختلفة.
- 2- السماح لأستاذ الجامعة بتفرغ علمي مدفوع الأجر كاملا كل فترة زمنية ولتكن من (3-4) سنوات للوقوف على الجديد في مجال تخصصه، الأمر الذي يجعله يسهم بدوره كاملا ويواجه التحديات التي يفرضها العالم حوله، والمتأمل نجد أن هناك كثير من الجامعات تقف وتضع كثيرا من الصعوبات لكي يسافر عضو هيئة التدريس في مؤتمر علمي ولا يحمل الجامعة أية نفقات علمية ولفترة وجيزة جدا تكاد لا تؤثر على خط سير العملية التعليمية.
- 3- اهتمام الجامعات بالدعم المادي الفعال والمعنوي للأساتذة وتوفير كافة الإمكانيات اللازمة للقيام بالبحوث مع الحرص على توفير المناخ العلمي الجيد داخل الكليات

والجامعات والقسم، نظرا لان توفير المناخ الجيد - المفتقد - في الكثير من الجامعات يسهم إسهاما فعالا في نجاح رسالة الجامعة.

4- رفع القدرات الذاتية للأساتذة من خلال إعداد واعتماد عدد من مراكز التدريب على المستوى الوطني لتنفيذ برامج تدريبية، مع الأخذ في الاعتبار أن ترتبط تلك البرامج بالتدرج الوظيفي في العمل الجامعي، بما يضمن رفع كفاءة وفعالية الأداء الأكاديمي والمؤسسي.

**المحور الثاني:** التنسيق والتكامل بين الجامعة واعضاء هيئة التدريس ويتحقق ذلك في النقاط التالية:

1- إنشاء مراكز لتقويم الأداء وضمان الجودة داخل كل مؤسسة من مؤسسات التعليم الجامعي، الأمر الذي يتطلب معه إيجاد مناخ وثقافة الجودة والثقة في أداء مؤسسات التعليم الجامعي وضمان جودة المخرجات ويحدد درجة الجودة للمؤسسات التعليمية الجامعية (هيئة مستقلة) من خارج الجامعة وتقرر الاعتماد لها.

2- تعزيز الرابطة بين الجامعة والمجتمع، حتى يصبح البحث العلمي في الجامعات قادرا على المنافسة العالمية التي لا بديل عنها، وحتى تصبح الجامعات ودرجاتها العلمية وأبحاثها موضع الاعتراف العالمي، مع توفير الحافز الملائم والأفكار، اللازمة للأساتذة حتى يتفرغوا للقيام بدورهم كاملا في البحث العلمي.

3- صياغة الأهداف الجامعية من منظور تربوي وطني شامل بما يتفق مع الأهداف التربوية العليا التي ينشدها المجتمع حتى تصبح الجامعات قادرة على المنافسة العالمية والتميز التي لا بديل عنها، مع الأخذ في الاعتبار أن تكون الصياغة بشكل مستمر، مع التقويم لها بصفة مستمرة.

### تأملات قبل التطوير

لعله من المفيد جدا عند تطوير التعليم الجامعي أن نتأمل ونراعى ما يلي قبل التفكير في التطوير أو تطبيقه:

1 - لابد أن يأتي التطوير والتغيير من داخل الجامعة ولا يأتي من خارجها حتى يؤدي دوره كاملا ويحقق أهدافه، ويجب ألا ننسى أن كل ما هو مفروض مرفوض أي أن التطوير المفروض أثاره السلبية أكبر بكثير من ايجابياته.

2 - أن يقوم بالتطوير والتغيير أساتذة الجامعات أنفسهم لأنهم الفئة القادرة على ترجمة المطالب والقوى الاجتماعية لهم وللجامعة، وهم أجدر على معالجة شؤون مؤسساتهم من الداخل، وأنهم أكثر حساسية لاحتياجات المجتمع الحقيقية وطبيعة التغيرات المطلوبة في مؤسساتهم.

3 - المساندة الكاملة من جانب السلطات الحكومية والتي ترفض في كثير من الحالات بعض برامج التطوير لأنه يؤدي إلى تلف وميزانيات اكبر لا تتحملها الدولة وميزانياتها.

4 - تجريب أي تطوير على إحدى الجامعات على نطاق صغير حتى يمكن التحكم منه قبل الشروع في إجراء تغيير شامل للنظام بأكمله مع الأخذ في الاعتبار الخبرات التي تجمعت لدى عدد من البلدان ولجأت إليها كخطوة أولى من خطوات الإصلاح مع ملاحظة أن التجريب المحدد النطاق أقل تهديدا وخطورة من إجراء تغيير شامل للنظام برمته، كما أنه يعطي المجتمع الفرصة للحكم على التجريب ومعرفة اثر التغيرات المقترحة على أرض الواقع.

5 - يجب أن ينبع أي قرار من القسم إلى الكلية إلى الجامعة، كما أن تنفيذ قرار يتخذه مجلس الجامعة يجب أن يذهب في النهاية إلى القسم لتنفذه. وبالتالي أي تطوير لابد أن ينبع من القسم وهو البنية الأساسية في الجامعات. أي لابد أن تتبع مؤشرات التطوير من الأقسام وأن تكون مشاركة الأساتذة مشاركة فعلية وليست شكلية.

6 - التنمية البشرية في الجامعة ركيزة أساسية لقيام مجتمع المعرفة لأن نجاح التنمية البشرية يعني ضمينا رفع القدرة على التعلم والمعرفة واستيعاب منجزات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### المراجع:

1 - مراد بن أشنهو ، نحو الجامعة الجزائرية - تأملات حول مخطط جامعي - ت.عائدة أديب بامية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1981

2 - سعيد يس عامر، قضايا هامة لإدارة التغيير، القاهرة، دار المعارف المصرية، 1992.

3- صلاح زين الدين، الأبعاد التنموية لتكنولوجيا المعلومات والحكومة الالكترونية، مجلة السياسة الدولية، القاهرة، العدد155، يناير 2004، المجلة 39.

4 - فاخر عبد الفتاح، إدارة التغيير الجامعي، مجلة الإدارة بغداد، العدد14، 1995.

- 5 - محمد إبراهيم كاظم، قضايا التعليم الجامعي المعاصر، جامعة قطر، مركز البحوث التربوية، المجلد 1988، 13.
- 6 - محمد حامد الديب، أخلاقيات وقيم الوظائف العامة، عمان، دار النور للنشر والترجمة، 1999.
- 7 - محمد صبري حافظ محمود، بعض مصادرة التوتر في الجهاز الإداري بجامعة الأزهر، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر العدد، 1997.
- 8 - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، برنامج الإصلاح الجامعي، 2007.
- 9-assises nationales de Sorbonne -26-29 juin 1990 .l enseignement supérieur . paris
- 10- Quelle université pour demain ? la documentation française . 1986. paris